

**IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá,  
Nr. 54 marzo 2013**

Hermann Simon

**“HIDDEN CHAMPIONS”: LA VANGUARDIA EN GLOBALIA**

El Profesor Hermann Simon ha realizado una excelente contribución para la interpretación, desarrollo y valoración de aquellas empresas medias y pequeñas que se han convertido en Líderes Mundiales. Los ha definido como “*Hidden Champions*” por su gran relevancia Mundial y por su poca presencia pública. Dentro del *Mittelstand* Alemán, las “Clases Medias Empresariales” son el motor económico y social que configura una parte clave de la propia Sociedad Alemana. Este es el gran pilar de la economía y del empleo en Alemania.

**1. “Hidden Champions” en Globalia**

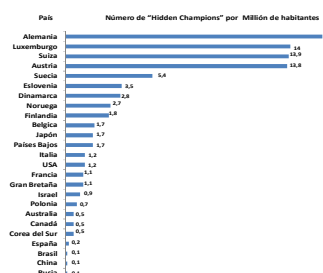
Llamo “Globalia” al mundo globalizado del futuro (cfr. Levitt 1983. El término “Globalización” existe desde 1944 y desde 1981 ha llegado a ser de un uso frecuente. Sin embargo, no llegó a integrarse en la terminología de la economía empresarial hasta el artículo de Levitt.) Globalia ha llegado a ser para las Empresas que no se limitan a los mercados nacionales un impulsor enorme de crecimiento y así seguirá siendo. Las exportaciones globales *per capita* de la población mundial han aumentado desde 23 dólares en 1950 hasta 985 dólares en el año 2000 y a partir de aquí hasta el año 2011 ha seguido aumentando casi explosivamente hasta 2600 dólares. Alemania ha tenido un éxito permanente en Globalia. En exportaciones somos el número dos en el mundo después de China. Las exportaciones alemanas *per capita* fueron en el año 2011 con 18.683 dólares más que el doble de las de Francia, Gran Bretaña o Italia y más de cuatro veces las exportaciones *per capita* americanas. El constante éxito exportador alemán no tiene como causa primera las grandes Empresas, sino que se encuentra en la fortaleza de la “clase media empresarial”, sobre todo, en los *líderes del mercado* mundial de esta “clase media”, a los que yo llamo “*Hidden Champions*” por lo poco conocidos que son.

Defino a un “*Hidden Champions*” en función de tres criterios:

- 1.- Empresas entre las 3 principales del mercado mundial o número 1 en un continente
- 2.- Volumen de ventas no inferior a 5 millardos de euros
- 3.- Poco conocidas por la opinión pública

A nivel mundial he identificado en los últimos 25 años 2.734 “*Hidden Champions*”. De ellos 1.307 o el 48% proceden de Alemania. También países que hablan alemán como Austria y Suiza tienen relativamente muchos “*Hidden Champions*”. El gráfico 1 refleja el número de “*Hidden Champions*” por millón de habitantes.

Gráfico 1: “*Hidden Champions*” por un millón de habitantes según los países



Alemania y los países de habla alemana se distinguen fundamentalmente del resto del mundo por el número de líderes en el mercado mundial de la “clase media empresarial”. Se puede decir que el elevado número de “*Hidden Champions*” -por lo menos en la economía- representa la gran diferencia con respecto a otros países

Para presentar algunas de estas empresas se reflejan en el Gráfico algunos “*Hidden Champions*”.

Gráfico.2: Principales productos y participación en el mercado mundial de escogidos “*Hidden Champions*”.

Empresa	Producto Principal	Cuota Mundial
Flexi	Conesensibles para pems	70%
Delo	Adhesivos especiales para las tarjetas inteligentes	80%
Gotschalk	Chinchets	>50%
Geniet	Teleros de Teatro	100%
Maltvac	Sistemas de envasado al vacío	60%
Hemikrecht	Tanques de	70%
Kern-Libers	Mueles para cinturones de seguridad	80%
Barth	Plantas procesadoras de cacao	90%

Estos ejemplos, especialmente representativos, confirman que los “*Hidden Champions*” ocupan posiciones sobresalientes en los mercados mundiales y operan con mucho éxito en *Globalia*. Muchas de estas empresas están más fuertemente globalizadas en la distribución de sus ventas que las grandes multinacionales. Se caracterizan por productos que son originales y frecuentemente únicos. En la crisis de los años 2007/2008 han demostrado una notable capacidad de subsistencia. Y, por lo general, se puede decir que estas empresas de “clase media empresarial” no poseen en la opinión pública el reconocimiento que se merecen. Según un análisis de “Media Tenor” del año 2010 el 80% de todos los trabajadores trabajan en Empresas de “clase media empresarial” y, sin embargo, sólo tienen un 16% de reconocimiento en los medios (cfr. Wachstum D Report 2010).

De los “*Hidden Champions*” puede aprender mucho el que se interese por el *Management*. Esto vale para pequeñas y medianas Empresas que todavía no han conseguido las extraordinarias participaciones de mercado de los “*Hidden Champions*”, pero tienen la ambición de crecer y fortalecer su posición de mercado. Aprender pueden también los Manager de grandes Empresas que frecuentemente tienden a tomar poco en serio a las medianas y pequeñas Empresas. También profesores, asesores y periodistas,

## IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá, Nr. 54 marzo 2013

cuyo interés típicamente se concentra en las grandes Empresas, podrían mejorar sus conocimientos de Management con los “*Hidden Champions*”. Por último, resultan muy atractivos para los estudiantes que pretenden llegar a ser empresarios los “*Hidden Champions*”. Ejemplares fuera de lo corriente para la dirección de Empresas pueden encontrarse en los “*Hidden Champions*”. (cfr. Collins 2010, Collins/Portas 1994, Collins/Hansen 2011).

### 2. Las estrategias de los “*Hidden Champions*”.

#### 2.1 Objetivos

Los objetivos de los “*Hidden Champions*” se orientan, sobre todo, al crecimiento y al liderazgo del mercado (cfr. McGrath 2012). Los objetivos de crecimiento perseguidos son frecuentemente muy ambiciosos y fueron ya formulados anteriormente en la historia empresarial. Desde 1995 se han quintuplicado aproximadamente en promedio las ventas de los “*Hidden Champions*”. El crecimiento se caracteriza por su elevada continuidad. Se considera mejor crecer de modo continuo que errático. Sorprendentemente se distinguen las tasas de crecimiento de los “*Hidden Champions*” según dimensiones de modo poco significativo. El fuerte crecimiento que han tenido muchas grandes Empresas, inclusive hasta Firmas del DAX, ha tenido su origen en antiguos “*Hidden Champions*” (SAP, Fresenius Medical Care).

Los “*Hidden Champions*” pretenden liderar sus mercados. El liderazgo de los mercados es un objetivo creador de identidad para muchos “*Hidden Champions*”, lo cual juega un importante papel para la autocomprensión y la estrategia. La definición de liderazgo de los mercados, exclusivamente por razón de la participación en el mercado, es considerada como muy limitada por la mayoría de los “*Hidden Champions*”. Más bien vinculan con este concepto una amplia pretensión de liderazgo en relación con los participantes en el mercado, como los consumidores y los proveedores hasta llegar a los competidores. Sirva para ilustrar, a modo de ejemplo, esa aspiración al liderazgo la siguiente afirmación de la Firma Sick, que es una de las líderes del mercado mundial en la técnica de sensores: “Nosotros permanecemos en la cumbre porque hemos atendido a las expectativas de nuestros clientes. Liderazgo significa que se es norma para otros. Nosotros ponemos el nivel de medida en el mercado mundial” (cfr. Homepage der Sick A.G.)

Más de los dos tercios de los “*Hidden Champions*” son líderes del mercado mundial. Por término medio desde hace 21 años los “*Hidden Champions*” se consideran líderes del mercado. Esto es un período de tiempo muy largo. Los “*Hidden Champions*” podrían continuar desarrollando sus ya fuertes posiciones de mercado en los próximos diez años. En promedio, la participación absoluta en el mercado mundial subiría en este espacio de tiempo del 30% al 33%. La participación relativa en el mercado (= participación propia en el mercado/participación de los competidores más fuertes) se elevaría del 1,6 al 2,3. Liderar un mercado supone una gran aspiración que requiere ser mejor y más conocido que los competidores. Sólo entonces se aceptará el papel del liderazgo por los otros participantes en el mercado. Los objetivos del crecimiento y del liderazgo del mercado se complementan sinérgicamente. Alta participación en el mercado conduce al crecimiento y el crecimiento permite más inversiones en la consecución de la posición en el mercado.

#### 2.2 Focalización y profundidad (detalle)

Sólo si se focaliza en esta dirección se llegará a tener un nivel mundial. El que intenta ganar la medalla de oro, lo mismo en la carrera de 100 metros que en un maratón, ha de distinguirse en ambas disciplinas. La concentración es un presupuesto insoslayable para un rendimiento victorioso. La mayoría de los “*Hidden Champions*” focalizan con precisión. La focalización se puede dirigir hacia diversos contenidos: clientes, producto, portfolio, rendimiento, competencias acceso a recursos, fases de la cadena de creación de valor, segmentos de precios y otros parecidos. Los “*Hidden Champions*” están pendientes del éxito o fracaso en sus mercados clave. Sin embargo, esta dependencia no es unilateral, pues sirve también para los clientes. La dependencia de un mercado aumenta el riesgo de mercado, pero reduce el riesgo de la competencia por razón de la concentración total de todos los recursos. Cómo será el balance de ambos efectos sólo se puede determinar para cada caso singular. Cuando los “*Hidden Champions*” han escogido un mercado lo asumen con un fuerte compromiso y a largo plazo. Nuevas configuraciones del mercado aparecen raramente, como los avances tecnológicos, es decir, sólo cada 10 o 15 años.

En el Management tiene lugar el “*detalle*” en relación con conceptos como “profundidad en la creación de valor” o “profundidad en la fabricación”. Se habla también de un saber profundo (detallado), de una ocupación como un problema de razones profundas, visión profunda y de una marcha profunda detallada. La “profundidad” es un aspecto que afecta al núcleo y al corazón de muchos “*Hidden Champions*”. “*Hidden Champions*” tienen frecuentemente en sus mercados, detalladamente definidos, una profunda oferta de prestaciones, cubren, por lo tanto varios escalones en la cadena de valor de sus clientes.

Esta extensión a lo largo de la “cadena de valor” de los clientes es un impulso importante para el crecimiento y es lo que juega también un papel importante en las adquisiciones de los ofertantes previos o posteriores del proceso. El detalle en la fabricación de los “*Hidden Champions*” es con un 50% claramente superior al promedio de la industria, que como mucho llega al 30%. Muchos “*Hidden Champions*” son autofabricantes fanáticos con profundidad en la fabricación que superan el 70%. Y precisamente en estas empresas no se debilita la decisión por la autofabricación. Ellos transfieren también esta actividad a sus productos. Y, por lo que se refiere a las competencias básicas, los “*Hidden Champions*” muestran, por lo general, una prevención escéptica frente al *Outsourcing*. En cambio en las competencias que no son básicas practican en gran medida el *Outsourcing*.

No pocos “*Hidden Champions*” hasta se construyen ellos mismos las máquinas con las que han de elaborar sus productos finales o acomodan las máquinas compradas. Consideran esta profundización como una importante raíz de la singularidad de sus productos finales, así como también como una defensa de su *know-how*. De la misma manera se puede observar frecuentemente un gran detalle (profundidad) en las materias primas y en los materiales intermedios. Esta se puede referir a la producción propia o al control estricto de varios niveles de la cadena de valor en la serie de los proveedores. Y todavía con más intensidad que en la producción prestan su atención los “*Hidden Champions*” a la profundidad, detalle, en Investigación y desarrollo, posición

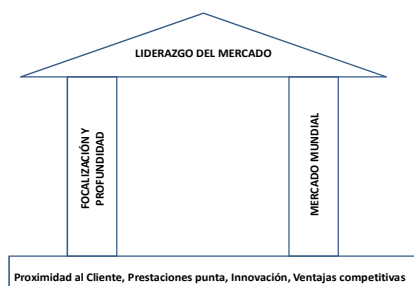
**IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá,  
Nr. 54 marzo 2013**

peculiar propia y reservada. Por una parte esto tiene lugar dentro de una fuerte especialización y, por la otra, juega un papel importante en la defensa del *Know-how*. Los *“Hidden Champions”* evitan alianzas estratégicas y tienden a ir por su cuenta.

### 2.3 Globalización

La estrecha focalización en unión con la profundización constituye la primera columna de la estrategia de los *“Hidden Champions”*. Es el presupuesto para conseguir y llegar a ser de clase internacional. Pero la focalización reduce el mercado. ¿Cómo ampliar el mercado? A través de la realización de un mercado global! Esto es, la segunda columna de la estrategia de los *“Hidden Champions”*. El gráfico 3 representa las dos columnas en que se apoya la estrategia de los *“Hidden Champions”*.

Gráfico.3 Las dos columnas de la estrategia de los *“Hidden Champions”*.



Aunque muchos *“Hidden Champions”* solamente tienen una dimensión mediana, en realidad son Empresas globales. Su mercado pertenece a Globalia y trabajan con mucha constancia para extender sus posiciones líderes de mercado a cuantos países sea posible. Ellos son la vanguardia de la globalización. El volumen global del mercado permite la realización de *economies of scale* incluso en mercados pequeños. La *globalización* aparece como el más importante impulsor del crecimiento de los *“Hidden Champions”*. Toda Empresa que quiera crecer debe aprovechar estas oportunidades. La base en que se fundamenta el éxito de la estrategia de globalización está en que los clientes de un sector tienen frecuentemente necesidades parecidas en distintos países.

Los *“Hidden Champions”* comienzan pronto a entrar en mercados extranjeros y lo hacen en solitario. Consideran la ventaja pionera y la relación directa con los clientes a través de sociedades filiales propias, como parámetro importante del éxito. El proceso de la globalización se extiende precisamente en la “clase media empresarial” a lo largo de varias generaciones y exige objetivos a largo plazo, así como una gran constancia. Retrocesos periódicos son normales y es necesaria una gran tolerancia ante la frustración.

La realización de un mercado global trae consigo riesgos complementarios pero, por lo general, procura una diversificación de riesgos, al menos si los ciclos del negocio se distribuyen temporalmente entre las regiones. Internet facilita notablemente la globalización, sobre todo, en las empresas pequeñas y medianas.

### 2.4 Clientes y competencia

La mayor fuerza de los *“Hidden Champions”* está en su proximidad al cliente, más aún que por la tecnología. La *“distancia organizativa”* en relación a los clientes es pequeña en estos empresarios medianos. Las relaciones de los *“Hidden Champions”* con sus clientes son notablemente estrechas. Los *“Hidden Champions”* viven con una gran proximidad con los clientes y fomentan las relaciones de alta confianza en la relación con ellos. Productos complejos, que son típicos de los *“Hidden Champions”*, exigen una estrecha e interactiva relación de este tipo con los clientes. Esta exigencia se consigue de la mejor manera con la *venta directa*. Esta forma de venta se practica por más de tres cuartos de todos los *“Hidden Champions”*.

En comparación con las grandes Empresas el promedio de los trabajadores que tienen contacto regular con los clientes viene a ser con un 37% aproximadamente, cinco veces superior. Por el contrario, los *“Hidden Champions”* no hacen gran uso del Marketing, lo cual no ocurre con las grandes Empresas. Solamente raras veces tienen departamentos propios de Marketing o colaboradores de Marketing, en la distribución funcional. Sin embargo, está ganando en importancia la profesionalización del Marketing que se dedica con gran atención a mantener la proximidad con los clientes. La realización de la proximidad con los clientes se aprovecha naturalmente de la reducida dimensión de los *“Hidden Champions”* y de la consiguiente reducida división del trabajo. Finalmente se descentralizan muchos *“Hidden Champions”* para conseguir mejor sus objetivos de grupo. El *Topmanagement* mismo concede un gran valor al contacto directo y regular con los clientes. Este comportamiento tiene efectos positivos, lo mismo para la información propia como también para la motivación de los demás trabajadores.

Los *“Hidden Champions”* ofrecen altas prestaciones y, consecuentemente, orientan su oferta de prestaciones según las necesidades de sus clientes. Las altas exigencias de los clientes respecto a la calidad del producto y del servicio son atendidas como objetivos por los *“Hidden Champions”*. Los productos de los *“Hidden Champions”* contienen un elevado nivel tecnológico con una experimentada técnica. Más del 90% de los productos se encuentran en la fase de crecimiento y madurez. Esto favorece seguir con buenas perspectivas y estabilidad. Una caída en la fase descendente temen sólo un 1% de los encuestados. El *Service* tiene una gran y creciente importancia para los *“Hidden Champions”*. Amplias ofertas como paquetes de servicios múltiples, entrenamiento, presencia en el mundo y conexiones con redes, resultan cada vez más imprescindibles. Algunos *“Hidden Champions”* se han transformado en este proceso de ser empresas industriales a ser empresas de servicios. Una tendencia especialmente notable es la que tiende a la integración de sistemas. Esta tendencia se puede observar en muchos *“Hidden Champions”*. Soluciones de sistemas mejoran, por lo general, la utilidad de los clientes y aumentan las barreras para obstaculizar la entrada de competidores. El líder de mercado aparece predestinado con la introducción de estas barreras.

En sus reducidos mercados los *“Hidden Champions”* disponen de fuertes marcas. Muchos han conseguido crear marcas globales y otros se encuentran todavía ante esta tarea. Para asegurar sus altas participaciones en el mercado o encontrar varios segmentos de precios aplican los *“Hidden Champions”* estrategias de múltiples marcas. Como muchas de estas empresas son proveedoras gana en importancia el *Ingredient Branding*. El ejemplo más conocido del *Ingredient Branding* es *“Intel Inside”*.



## IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá, Nr. 54 marzo 2013

Los “*Hidden Champions*” no compiten normalmente con el precio. De acuerdo con las altas prestaciones que ofrecen, sus precios, por lo general, están desde un 10% hasta un 15% por encima del nivel del mercado (cfr. Simon/Fassnacht 2008). Por lo demás, deben prestar mucha atención en cuanto a que los competidores de los países emergentes puedan alcanzarles con las prestaciones poniendo en peligro los diferenciales de precio que les caracterizan.

Los “*Hidden Champions*” tienen ventajas competitivas notables y, consecuentemente, las imponen en el mercado (cfr. Porter 1985). Sin estas ventajas en comparación con sus competidores no habrían conseguido posiciones competitivas superiores, ni hubieran podido mantenerlas. Las estrategias competitivas de los “*Hidden Champions*” no siguen recetas, como se recomiendan muchas veces en la literatura, sino que se distinguen por sus notables características propias. Los mercados de los “*Hidden Champions*” están estructurados mayoritariamente de forma oligopolística. Incluso en la dimensión mundial solamente se encuentran en promedio seis competidores relevantes. Pocos “*Hidden Champions*” se encuentran globalmente frente a más de 20 competidores.

La calidad del producto posee un especial significado como ventaja competitiva. Por el contrario, el precio es una desventaja competitiva para la mayoría de los “*Hidden Champions*”. La posición competitiva de los “*Hidden Champions*” se ha mejorado fuertemente con los parámetros de la amplia oferta de prestaciones. Nuevas ventajas competitivas fueron creadas, sobre todo, con el asesoramiento y la integración de sistemas. También *Ease of Use* ha ganado en importancia en los últimos años. Las nuevas ventajas competitivas son difícilmente copiables y aumentan así las barreras de entrada para la competencia. Se puede sospechar que la duración de las ventajas competitivas antes aumentará que disminuirá.

### 2.5 Innovación

El liderazgo en los mercados mundiales solamente se logra por medio de la *innovación*, no por medio de la imitación. Solo se mantiene uno en las primeras posiciones por la insistencia en la innovación mediante mejoras permanentes. Los “*Hidden Champions*” son destacados innovadores. Las innovaciones son uno de los fundamentos en los que descansa su liderazgo en los mercados de los “*Hidden Champions*”. Y los “*Hidden Champions*” se caracterizan por una permanente y elevada fuerza innovadora. Innovan con gran fuerza. Las innovaciones son la causa principal del incremento de sus cuotas de mercado en los últimos tiempos. Los “*Hidden Champions*” gastan en Investigación y Desarrollo el doble de lo que gasta la media de las empresas industriales alemanas, esto es, un 6% del volumen de ventas.

En los sectores en los que juegan un papel decisivo las innovaciones de producto, y lo que con ello implica investigación y desarrollo, así como patentes, destacando los grandes ratios de los “*Hidden Champions*” en cuanto a su *performance innovador* en comparación con el conjunto de la industria y de las grandes empresas. Los “*Hidden Champions*” con una actividad intensa en patentes generan anualmente y por cada 1000 personas 31 patentes. Esto es, cinco veces la intensidad de patentes de las grandes empresas. Los “*Hidden Champions*” tienen además un coste por patente que es solamente de 0,53 millones de euros, mientras que en las grandes empresas alcanza la cifra de 2,7 millones de euros. La innovación con éxito exige la integración de las *fuerzas de mercado* con las *fuerzas técnicas*. El 65% de los “*Hidden Champions*” señalan que ambas fuerzas motoras están muy bien compensadas, mientras que en las grandes empresas solamente se da este equilibrio entre ambos componentes en el 19% de los casos. No se trata solamente

de lograr, de perseguir innovaciones con rupturas espectaculares. Muchos de los “*Hidden Champions*” tienen precisamente tanto éxito porque llevan a cabo mejoras parciales con gran intensidad y gran esfuerzo que en conjunto les permite realizar prestaciones punteras y con gran superioridad.

### 3. COMPETENCIAS INTERNAS

#### 3.1. Solidez Financiera

Los “*Hidden Champions*” están sólidamente financiados. Incluso la crisis apenas ha incidido en este aspecto y también en cuanto a su futuro la financiación no parece ser uno de sus estrangulamientos. Las bases de esta fuerte fuerza financiera de los “*Hidden Champions*” se encuentra, sin duda, en su rentabilidad superior a la media con una rentabilidad sobre ventas después de impuestos del 8% que es muy superior al doble de la media alemana del 3,3% (este cálculo se basa en los datos publicados anualmente por el Institut der Deutschen Wirtschaft). La *autofinanciación* es y será la fuente principal de financiación de los “*Hidden Champions*”. Lo cual exige previamente una suficiente rentabilidad, lo que implica una nueva referencia de la importancia decisiva del beneficio. Así es como se produce un círculo financiero virtuoso.

A pesar del fuerte crecimiento la cuota de capital propio de los “*Hidden Champions*” presenta un valor medio muy elevado del 42%. Lo cual se refleja para el futuro en una valoración más positiva que hasta ahora de la capacidad crediticia y de los “costes de capital”. La financiación no constituye ningún estrangulamiento para la futura estrategia. Por el contrario, consideran que es precisamente su fuerza financiera una de sus fuerzas estratégicas. El peso de las fuentes financieras se irá modificando; sin duda, los créditos bancarios tradicionales se reducirán a favor de la financiación directa a través del mercado de capitales. La cuota de las *Private Equity-Investitionen* se ha incrementado en los últimos 10 años, pero, sin embargo, esta forma de financiación tropieza en términos generales en los “*Hidden Champions*” con un cierto rechazo. También en cuanto al tema del mercado de valores la posición de los “*Hidden Champions*” es más bien reservada. Para la mayoría de ellos no constituye un objetivo el acceso al mercado bursátil.

#### 3.2. Organizaciones sencillas

*Structure follows strategy*. Esta máxima de Alfred Chandler también sirve en los “*Hidden Champions*” como líneas directrices para su organización (ver Chandler 1969). La estrategia determina, por lo tanto, la organización. Por el contrario, la organización ejerce una fuerte influencia a través del proceso de realización de la estrategia en cuanto a su capacidad de actuación, flexibilidad, velocidad, proximidad al cliente y en los costes. La organización abarca el entramado y los procesos con cuya ayuda suministra valores la empresa a sus clientes. En la configuración y en la utilización de estas condiciones marco y de los procesos presentan los “*Hidden Champions*” unas características muy específicas y propias.

Los negocios focalizados permiten *organizaciones simples*. Esta no es una ventaja a perder de vista. En las empresas de un producto y de un mercado, que son lo típico antes y ahora de los “*Hidden Champions*” cuadra perfectamente la *organización funcional*. La división de trabajo es menor en los “*Hidden Champions*” que en una gran empresa. La *multifuncionalidad* del personal es la regla general. Ello exige flexibilidad y carga adecuada. Cuando los negocios se hacen más complicados como consecuencia de diferentes grupos de objetivos, las “*Hidden Champions*” pasan frecuentemente a formas

## IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá, Nr. 54 marzo 2013

de *organización divisionales*. El tema de la *proximidad al cliente* juega aquí un papel decisivo. Evitan las construcciones matriciales y se orientan preferentemente a los grupos de clientes. Y estos a su vez pueden ser definidos por sectores o por regiones.

Pocas personas ocupan la cúpula de los *“Hidden Champions”*. Dirigen sus negocios globales con ayuda de la *organización por procesos*, y las modernas tecnologías de la información se utilizan con la mayor intensidad posible. Estas nuevas formas de *organización por procesos* pueden constituir un referente importante tanto para las pequeñas como para las grandes empresas. La gran identificación de los directivos y personal consigue que los *“Hidden Champions”* puedan lograr comparativamente sus objetivos con “menos organización”.

### 3.3. Personal de grandes prestaciones

La prestación de una empresa se realiza, sobre todo, por el personal. Los directivos solamente dirigen. La importancia de factores *Soft* como Cultura empresarial, identificación y motivación del personal difícilmente puede dejarse de valorar. Las Culturas del *“Hidden Champions”* son frecuentemente muy específicas y propias y no siguen la *Political Correctness* de nuestros tiempos. Más bien se caracterizan por facetas como larga fidelidad, intolerancia contra las personas que no cumplen, selección severa durante el periodo de prueba y una fuerte orientación local.

Los *“Hidden Champions”* tienen como empresarios en Alemania una importancia semejante a la de las empresas del DAX. Como consecuencia de su continuo crecimiento los *“Hidden Champions”* crean nuevos puestos de trabajo. El número de puestos de trabajo creados en 10 años pasan de un millón. Aproximadamente 1/3 de estos puestos de trabajo se crean en el interior y 2/3 en el exterior.

El *crecimiento* tiene lugar en paralelo a la elevada *cualificación* del personal. La cuota de universitarios ha crecido fuertemente en los últimos 10 años y se ha llegado a duplicar hasta alcanzar el 20%. El número absoluto de Universitarios incluso se ha multiplicado por cuatro. Das *Commitment* del personal se considera por parte de los *“Hidden Champions”* como la gran fuerza en la competencia. Los *“Hidden Champions”* valoran que una baja fluctuación desde el punto de vista estratégico es más importante que un bajo nivel de enfermedad. Su tasa de fluctuación se encuentra en el 2,7% anual, este es un nivel de 1/3 de la media alemana que es del 7,3% (Fuente: Hernstein-Institut). Esta baja fluctuación garantiza el *know-how*, reduce los costes de las nuevas colocaciones y hace rentable las inversiones tanto en educación como en formación.

Los *“Hidden Champions”* tienen “más trabajo que cabezas”. Esta condición minimiza las actividades poco productivas y las aportaciones no utilizadas y se considera como uno de los motores más efectivos de la productividad. Los *“Hidden Champions”* practican una Cultura de altas prestaciones y de una fuerte tolerancia con las personas que se “esconden”. La probabilidad de que permanezcan ocultas bajas prestaciones es mucho más pequeña que en las grandes empresas. El propio *control social* del equipo cuida de este tema y no tanto la supervisión de los directivos. Los *“Hidden Champions”* orientan a sus empresas con valores conservadores como diligencia, selección severa, intolerancia contra las bajas prestaciones, bajo nivel de enfermedad y una elevada cuota de fidelidad empresarial, lo que domina fundamentalmente en todas es la localización “provincial”. Todo ello suena como si este mundo estuviera muy lejos del mundo moderno. Pero es precisamente de esta forma como estas empresas logran disponer de muchos nuevos puestos de trabajo altamente cualificados. Y precisamente con estos Principios están estructurados los *“Hidden*

*Champions”* de la mejor manera frente a la competencia futura en Globalia.

### 3.4. Dirección efectiva

En los directivos de las *“Hidden Champions”* arde el fuego con el que han sido catapultadas sus empresas a posiciones líderes en el mercado mundial. Los directivos de los *“Hidden Champions”* son personas que no pueden peinarse con el mismo peine. Pero, sin embargo, hay elementos comunes tales como una elevada identidad de persona y misión, un objetivo permanente de focalización, respeto, sostenibilidad, así como capacidad para inspirar a otros. En los directivos jóvenes se añaden además sus conocimientos mundiales y su formación académica cualificada. Los estilos de dirección son ambivalentes. La autoridad está en los Principios, pero de forma participativa en los detalles de la realización.

Aproximadamente 2/3 de los *“Hidden Champions”* son empresas familiares. Sin embargo, va disminuyendo la cuota de directivos pertenecientes a la familia a favor de directivos ajenos a la familia. Los ascensos a las posiciones directivas se realizaban en el pasado predominantemente de forma interna. En los tiempos más recientes los *“Hidden Champions”* se han promovido de manera creciente con nombramientos externos. La continuidad en la dirección es sumamente importante.

Los CEO's de los *“Hidden Champions”* permanecen como media 20 años al frente de la compañía. Esto marca una diferencia muy notable con respecto a las grandes empresas en las que el periodo de permanencia en el puesto directivo como media es de 6,1 años. Muchos CEO's de los *“Hidden Champions”* llegan incluso en edades jóvenes a las posiciones clave. Los directivos femeninos juegan un papel más importante que en las grandes empresas en las *“Hidden Champions”*.

### 4. Resumen / Conclusiones

Vamos a señalar cuáles son las principales enseñanzas de los *“Hidden Champions”*:

- Globalia constituye para las empresas que no se limitan a los mercados nacionales, sino que se sirven de los mercados mundiales, una de las fuerzas del crecimiento.
- Los *Mittelständler* alemanes están preparados para la competencia global en el futuro de manera muy positiva. Los *“Hidden Champions”* constituyen el *Avantgarde* en su incursión hacia globalia
- Los *“Hidden Champions”* apenas son conocidos, pero poseen unas notables posiciones de mercado a nivel mundial y europeo que han logrado a través de sus altas prestaciones
- Los objetivos extraordinariamente ambiciosos de estas empresas son *crecimiento* y *liderazgo* de los mercados. El crecimiento se realiza de forma continuada en lugar de impulsos espectaculares y esto es lo que le da estabilidad
- El liderazgo de mercados significa para los *“Hidden Champions”* algo más que una mayor cuota de mercado. Pretenden dirigir a clientes, competidores y sus mercados mediante la fijación de estándares y de *Benchmarks*

### IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá, Nr. 54 marzo 2013

- Solamente mediante la focalización y profundización consiguen una dimensión mundial. Los “*Hidden Champions*” se focalizan en mercados pequeños y crean en profundidad productos únicos.
- Focalización hace a un mercado pequeño. La globalización hace el mercado grande y facilita la realización de las *economías de escala*. Focalización y globalización son, por lo tanto, las columnas complementarias en la estrategia de los “*Hidden Champions*”
- Los “*Hidden Champions*” mantienen relaciones muy cercanas a los clientes. Su proximidad al cliente es cinco veces superior a la de las grandes empresas. Incluso en su alta dirección están muy cerca del negocio y de los clientes.
- Los “*Hidden Champions*” realizan de manera consecuyente en el mercado sus ventajas competitivas. Su superioridad descansa en un conjunto múltiple de ventajas competitivas
- La calidad del producto se encuentra de manera invariable en primer lugar. En los últimos años han creado nuevas ventajas competitivas difícilmente imitables en cuanto a asesoramiento e *integración de sistemas*, así como han elevado las barreras de entrada para nuevos competidores.
- Los “*Hidden Champions*” invierten el doble que las empresas industriales alemanas en investigación y desarrollo. Su eficiencia investigadora es algo así como un factor cinco veces superior al de las grandes empresas. Tecnología y necesidad del cliente constituyen las fuerzas clave de las innovaciones.
- Los “*Hidden Champions*” son altamente rentables. La permanente rentabilidad de sus ventas se encuentra por encima del doble de la media de las empresas alemanas. Poseen una elevada cuota de capital propio. Se mantienen en las cuestiones financieras de manera muy conservadora y se apoyan en la autofinanciación.
- Los “*Hidden Champions*” clásicos son empresas de un producto, de un mercado y les basta con una organización funcional simple
- Los “*Hidden Champions*” son organizaciones de altas prestaciones. Tienen mucho cuidado de que siempre haya “*más trabajo que cabezas*”. Han dotado al personal de grandes cualificaciones. Las fluctuaciones y las ausencias por enfermedad son muy bajas

- Los directivos de los “*Hidden Champions*” se caracterizan por una elevada *identidad de persona y misión*, focalizan de manera muy constante sus objetivos, son atrevidos, tienen una larga permanencia así como la capacidad de inspirar a otros. Los periodos de permanencia en la dirección son de 20 años, tres veces mayores que en las grandes empresas

Con independencia de las modas de management de cada una de las épocas, los “*Hidden Champions*” siguen su camino. Su superioridad ha sido demostrada en el mundo de ayer de múltiples formas. Si permanecen fieles a sus *Principios* florecerán también en Globalia, en el mundo globalizado del futuro. No existe ninguna receta secreta para su permanente éxito. A no ser la de aplicar de manera más consecuyente que otros el *sentido común*. Tan fácil pero, al mismo tiempo, tan difícil.



Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon realizó sus estudios en las Universidades de Bonn y Colonia doctorándose en 1976 en la Universidad de Bonn. Ha sido Catedrático en las Universidades de Maguncia y de Bielefeld, fue Presidente de la European Marketing Academy 1984-1986. Profesor Visitante en diversas Universidades extranjeras de gran prestigio fundó en 1995 la empresa consultora Simon-Kucher & Partners presidiéndola hasta el año 2009. Ha obtenido el reconocimiento de su labor docente, investigadora y asesora por las Universidades Slovenia, Siegen y Varsovia entre otras con la concesión del Dr. h. c.

Esta publicación se encuentra en: <http://dspace.uah.es/dspace/handle/10017/2414> La traducción al castellano ha sido realizado por el Profesor Eugenio Recio Figueras y el Profesor Santiago García Echevarría del original del manuscrito alemán “*Hidden Champions-Die Avantgarde in Globalia*”, del Profesor Dr. Dr. h.c. Hermann Simon, Bonn.

EDITA: © INSTITUTO DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS (IDOE) Universidad de Alcalá  
Dirección: Pl. de la Victoria, 2. 28802 Alcalá de Henares (Madrid) (ESPAÑA) – Tel.: +34 91 8854200 – Fax.: +34 91 8855157 –  
Web: <http://www.idoe-uah.es> – E-mail: [echevarria.iee@telefonica.net](mailto:echevarria.iee@telefonica.net) / [idoe@uah.es](mailto:idoe@uah.es)

CONSEJO DE REDACCIÓN: Prof. Dr. Santiago García Echevarría / Prof. Dr. M<sup>a</sup> Teresa del Val Núñez / Prof. Dr. Eugenio M. Recio Figueras

ISSN: 1887-0295 Depósito Legal: M-43532-2006

IMPRIME: SOKAY SYSTEM, S.L. Parque Empresarial Neinor Henares edificio 3- nave 25 28880 MECO(MADRID) Tel. 91 830 73 91 e-mail: [sokay@telefonica.net](mailto:sokay@telefonica.net)